

# **INFORMAÇÃO ORGÂNICA: RECURSO ESTRATÉGICO PARA TOMADA DE DECISÃO PELOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEL \***

**Elizabeth Leão de Carvalho  
Rose Mary Juliano Longo**

## **Resumo**

Avalia-se o uso das informações orgânicas (administrativas) pelos membros do Conselho de Administração da UEL se apresenta consoante com as diretrizes estratégicas da instituição. Apresenta a necessidade informacional desse conselho; os tipos de documentos consultados para subsidiar suas decisões; seu acesso; os tipos de documentos considerados imprescindíveis e os já existentes nos arquivos consultados. Identifica como principais características do processo decisório na UEL: a consonância entre o uso das informações orgânicas e as diretrizes da UEL; a falta de informações para subsidiar as tomadas de decisão; que os documentos considerados imprescindíveis são aqueles gerados, recebidos e enviados no âmbito da organização; e a inexistência de padrões arquivísticos no tratamento desses documentos. Sugere a implantação de uma política de gestão de informações para a UEL, subsidiada por uma política de gestão documental.

## **Palavras-chave**

Informação orgânica; Tomada de decisão; Política de Gestão de Informação; Universidade Estadual de Londrina

---

\* Parte da dissertação de mestrado: Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL, defendida em agosto de 2001 na PUC-Campinas.

## INTRODUÇÃO

Vivenciamos uma era de grandes transformações econômicas, culturais, científicas, tecnológicas e informacionais que influenciam sobremaneira toda a sociedade. Nesta virada de século, as organizações têm buscado formas alternativas para sobreviver no mundo de constantes mudanças.

Essas mudanças refletem diretamente nos meios organizacionais, criando um ambiente de incertezas e um novo contexto a ser desafiado pelas organizações, pois, se não acompanharem as inovações e não se projetarem estrategicamente, elas estarão defasadas ou até mesmo poderão ser extintas. Os dirigentes deverão estar aptos para enfrentar esses desafios, para analisar seu ambiente externo, e para tomar posturas pró-ativas no delineamento do seu futuro, preparando-se internamente para enfrentar as incertezas e turbulências que poderão afetar suas atividades.

Nesse novo cenário, as organizações encontrarão na informação, no conhecimento e no planejamento, os elementos que irão direcionar suas tomadas de decisão, uma vez que, quanto mais incertezas surgirem no ambiente organizacional, maiores serão as dificuldades encontradas pelos dirigentes para programar e rotinizar suas atividades, necessitando, assim, que um maior número de informações sejam processadas em apoio de suas tarefas.

Nesse contexto, a informação deixa de ser um elemento comum do cotidiano, assumindo papel de importância e passando a ser considerada tão vital quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros, que são imprescindíveis à sobrevivência das organizações. A informação passa a constituir um recurso estratégico nas tomadas de decisão.

Gerenciar as informações, como recurso dentro das organizações, implica verificar as necessidades informacionais e passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso da informação. Torna-se, assim, necessário buscar metodologias e ferramentas para coletar e registrar dados a fim de possibilitar a elaboração e o tratamento da informação, sua análise e contextualização, gerando conhecimento, para subsidiar o processo decisório.

Vale ressaltar que, para gerenciar a informação como um recurso, surgiu na década de 80, nos Estados Unidos e na Inglaterra, a Gerência de Recursos Informacionais. A GRI, como ficou mais conhecida, conscientiza as organizações sobre a necessidade de melhor administrarem, tanto as informações como as tecnologias e as pessoas (CIANCONI, 1999).

Vieira (1990) define GRI como sendo a maneira eficaz de tratar integrativamente a informação interna e externa, para uso estratégico pelos tomadores de decisão nas organizações, visando otimizar a performance dessas instituições e sintonizá-las com o ambiente externo.

## 1 INFORMAÇÃO ORGÂNICA

As instituições, públicas ou privadas, são criadas para atingir um determinado fim; são compostas por pessoas que estão alocadas nos vários setores e necessitam do fluxo de informações internas e externas, para exercerem as suas funções. Essas informações, que subsidiam as ações administrativas, quando registradas em um suporte, produzem documentos arquivísticos.

Os documentos arquivísticos diferenciam-se dos outros tipos de documentos,

porque têm relação orgânica entre si. A informação contida em um documento complementa a informação existente em outro. Essas informações, chamadas de **informações orgânicas**, são um conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializada em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidos no cumprimento das atividades e funções da organização. As informações orgânicas<sup>(1)</sup>, quando organizadas e ordenadas, formam os arquivos da instituição.

Para os arquivistas canadenses Rosseau & Couture (1998, p.63-64), *a informação orgânica é aquela elaborada, expedida ou recebida no âmbito da missão de um organismo [...] pode ser verbal ou registrada num suporte como o papel, a fita magnética, o vídeo, o disco óptico ou o microfilme [...] registradas dá origem aos arquivos.*

Esses autores consideram os arquivos espelho da sociedade que os constitui, os conserva e os explora para fins administrativos, culturais, patrimoniais ou de investigação e definem-nos como o *conjunto dos documentos, pouco importando a sua idade, o tipo de suporte (incluindo os magnéticos e informáticos) ou o seu valor (administrativo, legal, financeiro ou de testemunho), que contém informação orgânica.*

Os arquivos constituem-se em um centro ativo de informações, e precisam estar devidamente organizados e estruturados para atingirem seus objetivos, que são atender à administração, evitar erros e repetições desnecessárias, produzir conhecimento para assessorar as tomadas de decisão

(1) Segundo Lopes (1997, p.120), as informações só podem ser chamadas de arquivísticas se são orgânicas, isto é, constituem-se como um conjunto de dados referidos a conjuntos de atividades, estruturas e funções.

e dar continuidade aos trabalhos das instituições.

Nas universidades, os arquivos onde são recolhidas as informações orgânicas geralmente não estão providos de metodologias arquivísticas, por vezes, armazenando-se, indiscriminadamente, todos os documentos produzidos, enquanto outras vezes são eliminados documentos sem critério de avaliação, seleção e descarte, correndo-se o risco de perder registros que têm valor permanente, contendo informações de relevância para a administração, ou até mesmo fatos históricos.

Para subsidiar as estratégias e os processos de tomadas de decisão, geralmente torna-se necessário não só o acesso às informações armazenadas nos arquivos, como também, que estas estejam eficientemente disponíveis e sejam adequadas ao propósito dos dirigentes <sup>(2)</sup>.

Inconscientes da importância das informações armazenadas e sem parâmetros para estimar o seu valor, muitos responsáveis por arquivos desconhecem o que é um programa de gestão documental e de gestão da informação, não dando ao documento o devido tratamento arquivístico.

Muitas vezes adotam medidas paliativas, incorporando novas tecnologias, que são encaradas como solução para o problema da existência desses arquivos. Aham que reproduzindo os documentos

(2) Cabe aqui explicitar que não existe identidade automática entre informação orgânica e informação estratégica, pois apenas uma parte (pequena) da informação orgânica é estratégica. Corroborando essa idéia, Lopes (1996, p.56) argumenta: Parece exagerado entender como estratégicas o conjunto das informações arquivísticas acumuladas por uma organização ou pessoa. Só seriam dignas deste qualificativo - arquivísticas ou não - aquelas diretamente ligadas ao processo decisório.

em novos suportes (como o microfilme ou disco ótico) estão disponibilizando as informações neles contidas, esquecendo, por conseguinte, que, enquanto não tiverem seu principal produto contextualizado e organizado, agregando valor, para facilitar sua recuperação e sua transmissão, estes não produzirão conhecimento.

Cada vez mais se fazem necessários nas instituições públicas brasileiras programas de gestão documental, já amparados pela lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que esclarece: *cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem* (BRASIL, 1991).

Os arquivistas Rosseau & Couture (1998, p.67-68) vêm inovando padrões, há anos utilizados pela Arquivologia, onde sempre foi focado o valor do documento e não o valor da informação nele contida. Estes autores criaram um programa de três fases <sup>(3)</sup>, centrado na missão da instituição e integrado à sua política de gestão da informação, visando:

- a) *Primeira fase: a informação é registrada num suporte adequado de maneira estruturada e inteligível. Posteriormente é inserida no canal de difusão apropriado, tendo que ser facilmente acessível e permitir uma comunicação geral do organismo.*
- b) *Segunda fase: as funções e subfunções da empresa são analisadas, esquematizadas e harmonizadas num sistema de classificação e de re-*

*cuperação válido para todas as suas fases. São instauradas, e seguidas por todos, normas precisas de classificação e de recuperação da informação, tornando assim caduca a era das pesquisas desorganizadas, com resultados muitas vezes duvidosos.*

- c) *Terceira fase: a informação bem protegida e conservada segundo normas técnicas e materiais precisas pode ser facilmente comunicada. A proteção dos documentos essenciais ou confidências e a proteção e conservação dos documentos com baixa frequência de utilização (documentos semiactivos) ou com carácter permanente (documentos legais ou arquivos definitivos) constituem dois elementos correntes deste tipo de programa.*

Afirmam, ainda, que todas as fases do programa são tributárias da tabela de temporalidade (tabela de seleção de documentos), que representa o elemento estabilizador que permite regular o crescimento exponencial da informação.

Universidades como a USP e UNICAMP, instituições antigas, com grandes estoques de documentos, acordaram para o problema da produção documental de seus acervos, buscando, na implantação do Sistema de Arquivo da USP - SAUSP e o Sistema de Arquivo da UNICAMP – SIARQ, a forma para solucionar problemas de acesso às informações nos arquivos, racionalidade administrativa e preservação do patrimônio histórico da instituição. Segundo Inojosa (1996), esses sistemas são constituídos por:

(3) Cabe aqui colocar a similaridade: arquivo corrente, intermediário e permanente

- a) *Tabela de Temporalidade: a normatização dos procedimentos, bem como a existência de Comissões Setoriais e Central de Avaliação de Arquivos, onde seriam determinados os prazos precaucionais e prescricionais dos documentos.*
- b) *Glossário de espécies e tipos documentais: instrumento auxiliar para a identificação dos documentos abrangidos pelo sistema de arquivo, instruindo para que se utilize a espécie adequada para cada ato e para que possa reconhecer esse ato em toda a organização.*
- c) *Plano de classificação: instrumento para organizar os documentos e para ajudar a localizar a informação. Ordena as atividades congregando-as em grandes classes, que buscam retratar as atividades-fim da instituição e recursos usados para realizá-las.*

O sistema de arquivo é a solução encontrada por instituições para administrar a produção documental desde a geração ou recebimento até o seu destino final, com ênfase na preservação, compartilhamento e disseminação das informações geradas pelas relações internas e externas da instituição.

análise de dados qualitativos e quantitativos. Neste método as observações podem ser enfocadas num caso particular, resultando em dados que posteriormente possam ser utilizados para comparações e futuras generalizações.

O estudo de caso, na visão de Busha & Harter (1980) e de Chizzotti (1998), é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando a tomada de decisão a seu respeito.

Dividiu-se em três etapas a coleta de dados. A primeira fase foi realizada junto aos membros do CA, onde se aplicou uma entrevista semi-estruturada (Anexo 1) junto aos membros do CA, contendo doze questões, abertas (qualitativas) e fechadas (quantitativas), algumas sob a forma de múltipla escolha. A segunda fase foi realizada junto aos responsáveis pelo arquivamento dos documentos definidos como imprescindíveis pelos gestores, seguindo um roteiro de entrevista (Anexo 02) elaborado com a intenção de identificar os tipos de documentos já existentes nos arquivos consultados pelos membros do CA. Foi composto de quatro questões abertas, o que permitiu aos responsáveis por esses documentos relatarem as condições situacionais de seus arquivamentos. Na terceira, para identificar as diretrizes estratégicas da UEL, coletou-se os dados relevantes junto à Assessoria de Planejamento e Controle e funcionários ligados à administração.

## 2 MÉTODO

Para realizar a presente pesquisa, escolheu-se o método de Estudo de Caso, por ser do tipo exploratório, permitindo a

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os assuntos, que são fixados nas pautas das reuniões do CA, são anteriormente

**TABELA 1 - Suficiência das informações contidas nos processos**

Informação	F*	%
Sempre	4	28,6
De vez em quando	8	57,1
Raramente	2	14,3
Nunca	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

1. \*F= Frequência

**TABELA 2 - Informações que subsidiam o processo decisório**

Buscam outras informações	F	%
Sempre	6	42,9
De vez em quando	6	42,9
Raramente	1	7,1
Nunca	1	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

formalizados através de processos <sup>(4)</sup> e protocolados na Divisão de Comunicação. Os processos tramitam pelos setores envolvidos com o problema, para se colherem informações, opiniões e pareceres técnicos até chegarem para análise e decisão do CA. Sendo assim, tornam-se o documento com maior número de informações referentes ao assunto em questão.

Para verificar se as informações que são obtidas durante a tramitação dos processos são suficientes para atender as necessidades informacionais dos entrevistados, achou-se pertinente iniciar este estudo com dados que representassem a sua suficiência nos processos.

(4) Unidade documental em que se reúnem oficialmente documentos de natureza diversa, no decurso de uma ação administrativa ou judiciária, formando um conjunto materialmente indivisível (DICIONÁRIO de Terminologia Arquivística, 1996, p.62).

### 3.1 Necessidade Informacional dos Membros do Conselho de Administração da UEL

Pelos dados da Tabela 1 (acima), percebe-se que, para a maioria dos entrevistados, os processos não chegam com informações necessárias para apoiar o processo decisório, já que cerca de 57% disseram que, apenas de vez em quando, os processos contêm informações suficientes para suas necessidades. No entanto, devemos ressaltar que, para 28,6% dos respondentes, as informações contidas nos processos são sempre suficientes.

Segundo Oliveira (1999, p.37), uma informação que não seja fornecida em tempo hábil para a tomada de decisão praticamente perde o seu sentido. Sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a prontidão no seu fornecimento.

Decidir implica que alternativas sobre um determinado assunto sejam apresentadas para que uma pessoa ou um grupo escolha a alternativa que melhor enquadre dentro de alguns critérios que devem ser estabelecidos previamente. Aquele que decide necessita de mais informações quando percebe que as alternativas apresentadas não são suficientes para assegurar a escolha da alternativa correta. Nesse caso, observou-se, pelos dados obtidos nessa pesquisa, que os que decidem interrompem o processo a fim de que sejam coletadas mais informações. Percebeu-se, também, que quando isso ocorre há morosidade na resolução dos problemas. Os processos são retirados da pauta da reunião, retornando à sua origem para novamente tramitarem em busca de mais informações.

Pelos dados da Tabela 2 (página ao lado), verifica-se, que mais da metade dos profissionais entrevistados buscam outras informações, uma vez que 85,2% responderam que sempre ou de vez em quando procedem dessa maneira.

Analisando o acesso às informações necessárias ao processo decisório, quanto ao seu grau de dificuldade, pode-se observar na Tabela 3 (abaixo) que, apesar de 35,7% dos pesquisados demonstrarem encontrar muita dificuldade no acesso às informações quando solicitadas pelos setores da UEL, 57,2% dos respondentes classificaram como razoável ou de acesso livre seu grau de dificuldade.

Quando foi apresentada esta questão

**TABELA 3 - Acesso às informações**

Grau de Dificuldade	F	%
Muita dificuldade	5	35,7
1. Razoável	4	28,6
Acesso livre	4	28,6
Outros	1	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

**TABELA 4 - Fatores que determinam a busca de outras informações**

Fatores	Sempre		De vez em quando		Raramente		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Decisão correta	13	92,9	1	7,1	-	-	-	-
Com justiça	11	78,6	3	21,4	-	-	-	-
Reduzir incerteza	9	64,3	5	35,7	-	-	-	-
Segurança	10	71,4	4	28,6	-	-	-	-
Controlar as ações	6	42,9	6	42,9	1	7,1	1	7,1
Pesquisar ações passadas	5	35,7	6	42,9	3	21,4	-	-

**TABELA 5 - Grau de satisfação**

<b>Grau</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalidade	5	35,7
Parcialmente	8	57,1
Não é obtida	-	-
Não respondeu	1	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

aos tomadores de decisão, estes argumentaram que a falta de um órgão responsável pela padronização das informações acarreta demora na sua obtenção, pois quando informações são solicitadas em vários locais, cada um apresenta seu produto final em formato diferente.

Outros disseram que o problema não é o acesso e sim a sistematização das informações. Há falta de informação processada, o que possibilita diferentes cruzamentos. Alguns respondentes especificaram seu grau de dificuldade na obtenção da informação, ou seja, relataram ter acesso livre às informações de recursos humanos e muita dificuldade no acesso às informações de ordem financeira.

Em seu estudo para a proposta de um Banco de Dados Institucionais da APC/Uel, Soncella (1996, p.6) constatou existir uma gama potencial de informações distribuídas pelas diversas unidades administrativas e acadêmicas da UEL, que, *na inexistência de uma pré-definição de quais sejam necessárias, não possibilitam à administração a realização de avaliações e a elaboração de um planejamento embasado nos resultados dessas avaliações.*

Verifica-se, a partir dos dados obtidos (Tabela 4, página anterior), que 92,9% dos entrevistados estão sempre buscando outras informações com a finalidade de sempre tomarem a decisão correta. Percebe-

se, ainda, que a justiça e a segurança também são fatores que determinam as necessidades de informações dos membros para o processo decisório. Sendo assim, quanto mais informações adequadas chegar às suas mãos, mais subsídios terão para escolherem a melhor alternativa, reduzindo a incerteza, como afirmaram 64,3% dos entrevistados.

Percebe-se que os membros do CA tomam suas decisões baseados nas experiências vividas ao longo de suas vidas, nas funções exercidas durante suas carreiras profissionais, nos conhecimentos da vida institucional pelos anos trabalhados e da própria história e funcionamento da instituição. Sendo assim, existem vários fatores que determinam a necessidade de buscar informações adequadas, na escolha da melhor alternativa para o problema apresentado durante o processo decisório.

Um dos argumentos mais conhecidos para a utilização da informação, segundo Lesca & Almeida (1994, p.67), é sua capacidade de reduzir incerteza, sendo esta *um elemento importante na tomada de decisões pertinentes, de melhor qualidade e no momento adequado.*

Nota-se, também, que 35,7% disseram pesquisar ações passadas para compreenderem o presente. Vale ressaltar que esses respondentes alegaram tomar essa atitude de acordo com o assunto em pauta.



Informaram, ainda, que procedem dessa maneira quando o problema requer realmente pesquisa retrospectiva, como, por exemplo, a história da instituição, ou algum fato que se repete.

Os dados da Tabela 5 (página ao lado) demonstram que as informações solicitadas pelo Conselho de Administração para subsidiarem os assuntos em pauta, que são discutidos durante a reunião, satisfazem parcialmente cerca de 57% dos seus membros, uma vez que apenas 35,7% disseram estar totalmente satisfeitos com as informações obtidas.

Embora os setores da UEL forneçam as informações quando solicitados, percebe-se que nem sempre os membros do CA avaliam que as informações obtidas são suficientes para suprirem suas necessidades informacionais para a resolução dos problemas.

As colocações de Soncella (1996, p.6) demonstram que há falhas no fluxo da comunicação das informações na UEL: [...] *os dados que permitiriam a extração de informações, muitas vezes estão bloqueados porque rotinas (fluxos) não se comunicam [...] barreiras pessoais e/ ou setoriais que prejudicam o fluxo de informações que a administração necessita.*

Os dados obtidos na Tabela 6 (abaixo) demonstram que, para 92,9% dos entrevistados, os processos que chegam com nível de informações insuficientes para o procedimento das decisões são retirados da pauta, prejudicando, assim, o andamento das resoluções dos problemas em questão, já que 50% responderem que há atrasos.

Ao responderem a esta questão, vários gestores disseram ser imprescindível a quantidade e qualidade das informações coletadas, alegando que quanto maior for o número de informações precisas de que disponham, alcançam resultados melhores, mais satisfatórios e com maior rapidez. Alegaram, também, ter a universidade perdido algumas oportunidades, como argumentou um respondente, por recorrer aos contratos que deveriam ser firmados com a comunidade externa: “o atraso da informação pode ocorrer em seu cancelamento, uma vez que, sempre há um prazo predeterminado”.

Em relação à necessidade que tem os dirigentes de informações para tomar decisões, Carmo & Pontes (1998) observaram, em pesquisa com tomadores de decisão, que alguns executivos não conhecem suas reais necessidades e exigências de informações, pois esses não conseguiram res-

**TABELA 6 - Falta das informações solicitadas para as tomadas de decisão**

Processos	F	%
São reformulados	6	42,9
São retirados da pauta	13	92,9
Sofrem atrasos	7	50,0
São cancelados	1	7,1
Outros	1	7,1

ponder a muitas perguntas relativas à informação estratégica, porque não tinham a menor idéia sobre se essa informação existia, dentro ou fora da empresa. Se existia, não sabiam se era possível obtê-la, colocada no sistema, ou fornecida em tempo hábil.

Comparando o caso do CA da UEL com o caso levantado por essas autoras, percebe-se que os dirigentes da UEL têm ciência das informações que são necessárias para subsidiar suas decisões, como também conhecem a fundo o funcionamento da instituição. A preocupação que paira no ambiente organizacional da UEL é quanto ao fluxo das informações que se apresenta disperso, necessitando que seja gerenciado.

### 3.2 Utilização das Informações Orgânicas

O segundo objetivo deste estudo foi verificar quais são as informações orgânicas utilizadas pelos membros do CA nos processos decisórios, como seus usuários as buscam e como as selecionam.

Verifica-se, a partir dos dados da Tabela 7 (página ao lado), que os membros do CA consultam todos os tipos de documentos elencados durante o processo decisório.

Percebe-se, também, que a maioria dos respondentes consulta, com mais frequência, documentos diplomáticos <sup>(5)</sup> para subsidiarem suas decisões. Um ponto a ser ressaltado nesta questão relaciona-se com a própria constituição da UEL que, por ser

uma instituição pública, tem que prestar contas a uma instância superior, no caso, o Governo do Estado.

Os documentos arquivísticos, por constituírem-se instrumentos e subprodutos das atividades institucionais e pessoais, são fontes primordiais de informação e prova para as suposições e conclusões relativas a essas atividades, sua criação, manutenção, eliminação ou modificação (FONSECA, 1999, p.151).

Observa-se pelos resultados da Tabela 8 (página ao lado) que os sujeitos buscam informações com mais frequência dentro da própria instituição, já que cerca de 61,5% dos respondentes disseram raramente buscar informações na comunidade externa, o que justifica nossa intenção de estudar a organização das informações orgânicas para subsidiar o processo decisório.

Percebe-se que o local mais solicitado são as assessorias, uma vez que 85,7% dos entrevistados alegaram buscar sempre informações nesses locais. Vários respondentes disseram recorrer com mais frequência à Assessoria Jurídica, devido à necessidade de examinarem os pareceres jurídicos, alegando ainda que não são todos os assuntos que requerem parecer.

### 3.3 Informações consideradas Estratégicas

Para verificar os tipos de informações consideradas estratégicas, levantamos os documentos que são considerados imprescindíveis nas tomadas de decisão.

Nota-se pelos resultados obtidos na Tabela 9 (página 124) que, dos tipos de informações orgânicas levantadas, a única

5) Cesari Paoli define documento diplomático como o testemunho escrito de um fato de natureza jurídica, redigido como observância de certas formas estabelecidas às quais requer dar força probatória (BELLOTTTO, 1999, p.53).

**TABELA 7 - Tipos de Documentos**

Documentos *	Nunca		Raramente		De vez em quando		Sempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Atas	-	-	7	50,0	3	21,4	4	28,6
Balanços financeiros	-	-	7	50,0	3	21,4	4	28,6
Contratos	-	-	5	35,7	5	35,7	4	28,6
Discussão	-	-	1	7,1	5	35,7	8	57,1
Editais	1	7,1	5	35,7	6	42,9	2	14,2
Estatísticas	1	7,1	-	-	9	64,3	4	28,6
Estudos	-	-	7	50,0	4	28,6	3	21,4
Leis	-	-	3	21,4	2	14,3	9	64,3
Levantamentos	-	-	2	14,3	6	42,9	6	42,9
Manuais	2	14,3	6	42,9	4	28,6	2	14,3
Normas	1	7,1	2	14,3	2	14,3	9	64,3
Pareceres	-	-	-	-	6	42,9	8	57,1
Pesquisas	2	14,3	4	28,6	4	28,6	4	28,6
Planos e orçamentos	1	7,1	3	21,4	5	35,7	5	35,7
Processos	-	-	1	7,1	3	21,4	10	71,4
Regimentos	-	-	1	7,1	4	28,6	9	64,2
Regulamentos	-	-	1	7,1	4	28,6	9	64,3
Relatórios	-	-	2	14,3	3	21,4	9	64,3
Outros	11	78,6	-	-	2	14,3	1	7,1

\* Os documentos elencados nesta tabela foram levantados junto à SGOCS/UEL.

**TABELA 8 - Frequência de acesso às informações**

Órgãos	Nunca		Raramente		De vez em quando		Sempre		Não responderam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Assessorias	-	-	1	7,1	1	7,1	12	85,7	-	-
Coordenadorias (CRH e CAF)	-	-	-	-	1	7,1	13	92,9	-	-
Centros	-	-	1	7,1	5	35,7	8	57,1	-	-
Órgãos Suplementares	-	-	4	28,6	4	28,6	6	42,9	-	-
Prefeitura Do Campus	1	7,1	2	14,3	6	42,9	5	35,7	-	-
Comunidade externa	3	21,4	8	57,1	3	21,4	-	-	-	-
Outros	1	7,1	1	7,1	1	7,1	-	-	11	78,6

não considerada estratégica pelos membros do CA foram os relatórios, uma vez que nenhum respondente o elencou como imprescindível para tomada de decisão. Não podemos deixar de ressaltar que os tipos de informações orgânicas que mais atendem às necessidades de informações são os documentos normativos, que emanam do Poder Legislativo, do Executivo ou de autoridades administrativas.

Cabe aqui explicitar as características dos registros documentais apresentadas por Duranti (1994, p.55), que dão ênfase ao papel dos documentos arquivísticos na prestação de contas na administração pública:

*Sendo imparciais no que diz respeito à criação, autênticos no tocante aos procedimentos, e inter-relacionados no que tange ao conteúdo, os registros documentais estão aptos a satisfazer os requisitos da legislação sobre valor probatório e constituem a melhor forma não só de prova documental, mas de prova em geral. De fato, os registros, além das necessidades do direito e da história, servem à “transparência das ações”, um novo e atraente nome para o que mais tradi-*

**TABELA 9 - Informações estratégicas para as tomadas de decisão**

Documentos	Desnecessário		Pouco necessário		Necessário		Muito necessário		Imprescindível	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Atas	-	-	2	14,3	2	14,3	3	21,4	7	50,0
Atestados	3	21,4	6	42,9	2	14,3	2	14,3	1	7,1
Atos executivos	-	-	1	7,1	2	14,3	2	14,3	9	64,3
Certidão	2	14,3	6	42,9	2	14,3	1	7,1	3	21,4
Contratos	-	-	3	21,4	3	21,4	4	28,6	4	28,6
Despachos interlocutórios	1	7,1	1	7,1	1	7,1	8	57,1	3	21,4
Instrução de serviço	-	-	2	14,3	3	21,4	3	21,4	6	42,9
Leis	-	-	-	-	1	7,1	2	14,3	11	78,6
Pareceres	-	-	-	-	1	7,1	3	21,4	10	71,4
Resoluções	-	-	-	-	2	14,3	3	21,4	9	64,3
Termos	-	-	5	35,7	4	28,6	3	21,4	2	14,3
Informações administrativas (6)	-	-	1	7,1	3	21,4	5	35,7	5	35,7
Informes	-	-	3	21,4	5	35,7	5	35,7	1	7,1
Relatórios	-	-	1	7,1	5	35,7	8	57,1	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-	1	7,1	1	7,1

(6) Constituem-se informações administrativas uma série de informações de uso corriqueiro dentro da instituição, geralmente relacionadas às atividades meio, como, por exemplo, as diversas formas de correspondência interna, os mapas e os instrumentos de ações do exercício de funções administrativas, dentre outras.

*cionalmente constitui a obrigação de prestar contas (accountability) tanto do ponto de vista administrativo quanto histórico.*

As informações orgânicas consideradas imprescindíveis pelos membros do CA no processo decisório são aqueles registros produzidos em decorrência do dever de prestar contas das ações específicas da administração.

### 3.4 Diretrizes da UEL <sup>(7)</sup>

As diretrizes que norteiam o funcionamento, a execução das atividades, as resoluções de problemas, enfim, as medidas que são impostas para atingir as metas da UEL, são regidos pelo seu Estatuto Geral, pelo seu Regimento Geral e pelas Resoluções de seus Conselhos, obedecendo à Legislação Federal e Estadual.

Numa tentativa de um planejamento estratégico a gestão universitária (1994-1998) desenvolveu um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nesse processo fez-se a elaboração da nova Visão e Missão da UEL. Cada órgão participante iniciou o mesmo processo dentro de seus órgãos específicos, elaborando sua missão específica.

Desde então, vêm sendo tomadas iniciativas isoladas no que diz respeito a atividades de ensino, pesquisa e extensão. Com menor intensidade, estão sendo implantadas algumas inovações relativas à atividade de planejamento, de administração e de avaliação.

(7) A identificação das diretrizes da UEL deu-se a partir da coleta de dados relevantes junto à Assessoria de Planejamento e Controle (APC).

### 3.5 Caracterização das Informações Existentes nos Setores

Embora, praticamente, todos os documentos apresentados na Tabela 9 (página ao lado) tenham sido considerados imprescindíveis pelos gestores em suas tomadas de decisão, optamos por caracterizar somente aqueles que obtiveram o índice de grau de importância de 50% ou mais na análise dos dados. Esses documentos, seu grau de importância e os vários setores da UEL onde eles estão fisicamente armazenados, estão descritos no Quadro 1 (próxima página).

Na visita aos setores referenciados no Quadro 1, foi possível também conhecer os problemas relacionados aos outros tipos de documentos existentes. Tomou-se conhecimento da falta de arranjo documental, classificação, instrumentos de busca, dentre outros.

## 4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A universidade tem o compromisso com a sociedade na qual está inserida, não só quanto à formação dos profissionais, como também quanto à promoção do desenvolvimento das capacidades de produzir novos conhecimentos, para enfrentar os desafios provocados pelas transformações que vêm ocorrendo. Para que sua missão seja cumprida, faz-se necessário, porém, dinamizar e agilizar o seu funcionamento, buscar melhorar a qualidade das informações institucionais, que se apresentam como recurso básico capaz de fornecer subsídios para uma gestão estratégica, havendo a necessidade de que essa comunicação se realize dentro e entre os órgãos acadêmicos e administrativos, para o planejamento e avaliação dos resultados.

Percebe-se que na UEL não foram

**QUADRO 1 – Caracterização dos acervos**

<b>Setores</b>	<b>Documento</b>	<b>Grau de Importância (%)</b>
Assessoria Jurídica (AJ)	Leis Pareceres	78,6 71,4
Gabinete do Reitor (GR)	Atos Executivos	64,3
Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores (SGOCS)	Atas Resoluções	50 64,3

operacionalizadas as diretrizes estratégicas definidas na ocasião do processo de eleição da nova direção (1998 – 2002). Tomou-se conhecimento da existência de um grupo de trabalho constituído pelo CEPE/UEL, responsável por elaborar um projeto político-pedagógico institucional, com o objetivo de definir diretrizes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, que previa apresentar essa proposta, para ser discutida pelo CEPE/UEL no segundo semestre de 2001. Portanto, houve mudança de direção e greve durante seis meses e as providências, na execução de um novo Plano de Desenvolvimento Institucional deverão ser retomadas pela nova gestão.

As diretrizes, hoje, delineadas pela UEL são burocráticas, norteadas pelo seu Estatuto, Regimento Geral e pelas Resoluções de seus Conselhos, obedecendo à Legislação Federal e Estadual. O processo decisório da UEL é dirigido por documentos normativos, que atestam fatos de natureza jurídica e são redigidos de acordo com certas formas estabelecidas com intuito de dar-lhes força probatória, estando, portan-

to, consoante com as diretrizes atualmente seguidas pela instituição.

Verificou-se, portanto, que o uso da informação orgânica pelos membros do CA está consoante com as diretrizes da instituição, apesar de existirem alguns fatores positivos e negativos que estão interferindo na organização das informações orgânicas da UEL, para que elas atendam com mais precisão e rapidez o processo de tomada de decisão.

Percebe-se que a falta de políticas informacionais na UEL reflete diretamente no processo decisório, uma vez que, com as significativas mudanças no ambiente organizacional, o gestor pode ter que decidir pressionado pelo tempo, sabendo-se que as decisões precisam cada vez mais ser tomadas rapidamente, necessitando, assim, de informações precisas e adequadas, que proporcionem a formulação de mais de uma alternativa para a resolução do seu problema.

Concluiu-se que os membros do CA, na maioria das vezes, não encontram as

informações necessárias para subsidiar suas decisões. Percebe-se que são conscientes de suas necessidades informacionais, bem como do conhecimento que têm do funcionamento da instituição, o que parece ser um quesito para quem quer ocupar essa função. O que se evidenciou foi a preocupação demonstrada em relação às informações que se apresentam dispersas pela instituição, necessitando, segundo eles, de um gerenciamento adequado.

Os processos que tramitam nos setores envolvidos nas questões apresentadas na pauta do CA, requeridos para se coletarem mais informações, não chegam com informações suficientes e adequadas, que permitam aos membros tomar decisões com maior rapidez e segurança. Os processos, quase sempre, retornam aos setores necessitando de mais informações, e mesmo assim, há demora na sua obtenção. Muitas vezes, quando são coletadas, as informações ainda não são suficientes para suprirem suas necessidades.

Descobriu-se que há falta de normalização no tratamento das informações orgânicas. Não existe na UEL um padrão para a disponibilização das mesmas, pois, quando solicitados, cada setor envia suas tabulações em formatos diferentes, dificultando os cruzamentos quando necessário.

As informações estão espalhadas pela instituição, não possuindo um órgão responsável pelo seu fluxo, o que dificulta a comunicação entre as unidades administrativas, impossibilitando, assim, a eficácia na tramitação dos processos, bem como das informações solicitadas para complementar o processo decisório.

Muitas vezes as informações ficam retidas nos setores, aguardando a chegada do responsável que a detém para disponibilizá-la. Isso ocorre nos casos em

que existe uma pessoa responsável pelas informações de uma determinada atividade, sendo esta a única pessoa a ter seu conhecimento. Geralmente, esse conhecimento não está explicitado – “o arquivo está em sua cabeça” – e no caso de a pessoa estar ausente ou mesmo em férias, não é possível seu acesso, dificultando sobremaneira a resolução de certos problemas. Nessa questão, a literatura nos ensina que é necessário gerenciar o conhecimento acumulado pelas pessoas durante sua vida organizacional, explicitando-o de forma tangível, através de manuais ou similares e compartilhando-o com a organização.

Deparou-se em alguns setores, onde são armazenadas as informações orgânicas, com técnicas para a organização dos arquivos as quais foram implantadas de acordo com o conhecimento e o bom senso dos responsáveis. Percebeu-se que, mesmo não tendo conhecimento arquivístico, a organização dos arquivos e os métodos de busca utilizados estão funcionando de forma a atender os que decidem.

Embora todos os documentos eleitos pelos membros do CA como imprescindíveis sejam de valor probatório e já nasçam permanentes, recebendo maior atenção na sua conservação. Observou-se, também, nos arquivos visitados, a existência de documentos que auxiliam diretamente a administração, mas os próprios responsáveis pelos arquivos admitem estar insatisfeitos com as medidas paliativas que são adotadas para armazená-los. Esses funcionários mostraram interesse no resultado desta pesquisa, o que confirma a importância dos sistemas de arquivos nas instituições.

Não se encontraram programas de racionalização da produção documental. O descarte é feito de acordo com pareceres da Assessoria Jurídica, que são emitidos

para cada caso isoladamente. O procedimento da documentação eleita para microfilmagem também obedece à mesma regra. Elege-se uma comissão de entre os produtores dos documentos e responsáveis pelo arquivo para estabelecer os documentos que deverão ser eliminados e os que deverão ser microfilmados. Consulta-se ainda a AJ para levantar o tempo de guarda exigido por lei. Observou-se finalmente que apesar de os entrevistados conhecerem o sistema de microfilmagem oferecido pela instituição, estes não utilizam o serviço nos arquivos.

Diante dos problemas informacionais identificados nesta pesquisa, apoiada nos arquivistas Rosseau & Couture e lembrando os sistemas de arquivos implantados pelas universidades USP e UNICAMP que também trabalham a mesma questão, pretende-se dar continuidade nesta temática, identificando critérios para o estabelecimento de políticas e processos de gestão da informação orgânica na referida universidade.

Com essas providências, acredita-se que será possível obter uma boa organização dos arquivos, proporcionando a transparência do funcionamento da instituição e a agilização do processo decisório.

## 5 REFERÊNCIAS

BUSHA, Charles H.; HARTER, Stephen P. *Research methods in librarianship: techniques and interpretation*. New York: Academic Press, 1980. 417 p.

CARMO, Vadson Bastos; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas, *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 11-27, jan. 1999

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciência humanas e sociais*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1998. 163 p.

CIANCONI, Regina. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n.2, p. 204-207, jul./dez. 1991.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos. *Estudo Históricos*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p.50-57, jan./jun. 1994.

FONSECA, Maria Odila. Informação e direitos humanos: acesso às informações arquivísticas, *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p.146-154, maio/ago. 1999.

FREITAS; Henrique; LESCA, Humbert. Competividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*, v. 27, n. 3, p.92-102, jul./set. 1992.

INOJOSA, Rose Marie. *Tabelas de temporalidade: manual de elaboração*. São Paulo: USP, 1996.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação, *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p.66-75, jul./set. 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1999. 283 p.

ROSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998. 356 p.

SONCELLA, João Luiz. Banco de dados institucionais da Assessoria de Planejamento e controle da Universidade Estadual de Londrina. 1996. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 1996

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. *Estatuto da Universidade Estadual de Londrina*. Londrina, 2000



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. Assessoria de Planejamento e Controle. Projeto BIDI base integrada de dados e informações institucionais da UEL: análise e proposta de implementação. Londrina, 1999. 19 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. Assessoria de Planejamento e Controle. Projeto de desenvolvimento institucional: gestão 1998 – 2002. Londrina, 1998. 19 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. Regimento da Reitoria da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2000. 26 p.

VIEIRA, Anna da Soledade. Gerência de recursos informacionais: o advento do futuro. Revista da Escola de Biblioteconomia, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.159-170, set. 1990

---

### **Elizabeth Leão de Carvalho**

Chefe de Sistemas Micrográficos/UEL e Mestre em Ciência da Informação pela PUC-Campinas

### **Rose Mary Juliano Longo**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. do Depto. de Pós-Graduação em Biblioteconomia da PUC-Campinas

---

#### **Title**

Organic Information: Strategic Resource to Support UEL's Council of Administration Decision-Making

#### **Abstract**

This study aimed at evaluating if the use of organic (administrative) information by Council of Administration at the State University of Londrina is in accordance to the strategic directions of the institution. The following items were identified: the council's informational needs, the types of documents considered essential and the ones already available at the consulted files. The main characteristics identified on the decision-making process at the State University of Londrina were: the similarity between the use of organic information and the University's directions; the lack of information to support decision-making; the fact that the documents considered essential are the ones produced, received and sent within the

organization's environment; and the non-existence of filing patterns for such documents. This work suggests the implementation of an information management policy for the University, supported by a documentary management policy.

#### **Keywords**

Organic Information; Decision-making; Information Management Policy; State University of Londrina.

---

#### **Título**

Información orgánica: recurso estratégico para tomada de decisión por los miembros del consejo de administración de la Universidad Estatal de Londrina (UEL)

#### **Resumen**

Evalua si el uso de las informaciones orgánicas (administrativas) por los miembros del Consejo de Administración de la Universidad Estatal de Londrina (UEL) se presenta consonante con las directrices estratégicas de la Institución. Presenta las necesidades informacionales de ese consejo; los tipos de documentos consultados para subsidiar sus decisiones, su acceso, los tipos de documentos considerados imprescindibles y los ya existentes en los archivos consultados. Identifica como principales características del proceso decisorio en la Universidad: la consonancia entre el uso de las informaciones orgánicas y las directrices de la Universidad; la falta de informaciones para subsidiar las tomadas de decisiones; que los documentos considerados imprescindibles son aquellos generados, recibidos y enviados en el ámbito de la organización; y la inexistencia de padrones archivísticos en el tratamiento de esos documentos. Sugiere la implantación de una política de gestión de informaciones para la Universidad Estatal de Londrina, subsidiada por una política de gestión documental.

#### **Palabras-clave**

Información Orgánica; Tomada de Decisión; Política de Gestión de Información; Universidad Estatal de Londrina (Universidade Estadual de Londrina)

---

Artigo recebido em: 30/10/2002

---

## ANEXO 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEL

1. Quais os tipos de documentos são consultados durante as tomadas de decisões?

(3) sempre (2) de vez em quando (1) raramente (0) nunca

- ( ) Editais
- ( ) Relatórios
- ( ) Estatísticas
- ( ) Estudos
- ( ) Pesquisas
- ( ) Planos e orçamentos técnicos
- ( ) Balanços financeiros
- ( ) Pareceres
- ( ) Discussão
- ( ) Levantamentos
- ( ) Atas
- ( ) Contratos
- ( ) Processos
- ( ) Leis
- ( ) Normas
- ( ) Regimentos
- ( ) Regulamentos
- ( ) Manuais
- ( ) Outros. Especifique

2. Os processos que entram na pauta da reunião chegam ao C. A. com informações que permitam as tomadas de decisões?

\_\_\_\_\_

- ( 1 ) Sempre
- ( 2 ) De vez em quando
- ( 3 ) Raramente
- ( 4 ) Nunca

3. Além das informações constantes nos processos, com que frequência vocês buscam outras informações necessárias para subsidiar as questões levantadas durante os processos de tomadas de decisões?

\_\_\_\_\_

- ( 1 ) Sempre
- ( 2 ) De vez em quando
- ( 3 ) Raramente
- ( 4 ) Nunca

4. Como o C. A. procede para selecionar outras informações necessárias?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

5. Onde o CA busca informações e com que frequência?

(3) sempre    (2) de vez em quando    (1) raramente (0) nunca

- ☐ Assessorias
  - ☐ Coordenadorias
  - ☐ Centros
  - ☐ Órgãos suplementares
  - ☐ Prefeitura do Campus
  - ☐ Comunidade Externa
  - ☐ Outras. Especifique
- 

6. Através de que meios o C. A. obtém as informações necessárias?

- ☐ Telefone
  - ☐ Papel (ofício)
  - ☐ Correio eletrônico
  - ☐ Outras. Especifique
- 

7. Quanto ao grau de dificuldade, como você classificaria o acesso às informações necessárias?

- ( 1 ) Não tem acesso
  - ( 2 ) Muita dificuldade
  - ( 3 ) Dificuldade razoável
  - ( 4 ) Acesso livre aos membros do CA
  - ( 5 ) Outros. Especifique
- 

8. Quais os documentos que mais atendem suas necessidades informacionais nas tomadas de decisões?

(4) imprescindível    (3) muito necessário (2) necessário (1) pouco necessário (0) desnecessário

- ☐ Atas
  - ☐ Atestado
  - ☐ Atos executivos
  - ☐ Certidão
  - ☐ Contratos
  - ☐ Despachos interlocutórios
  - ☐ Instrução de serviços
  - ☐ Leis
  - ☐ Pareceres
  - ☐ Resoluções
  - ☐ Termos
  - ☐ Informações administrativas
  - ☐ Informes
  - ☐ Relatórios
  - ☐ Outros. Especifique
-

9. Como classificaria o grau de dificuldade para identificar e localizar os documentos que você elencou como imprescindíveis para atenderem as necessidades nas tomadas de decisões?

(3) muita dificuldade      (2) média dificuldade      (1) pouca dificuldade      (0) nenhuma dificuldade

- ☐ Atas
- ☐ Atestado
- ☐ Atos executivos
- ☐ Certidão
- ☐ Contratos
- ☐ Despachos interlocutórios
- ☐ Instrução de serviços
- ☐ Leis
- ☐ Pareceres
- ☐ Resoluções
- ☐ Termos
- ☐ Informações administrativas
- ☐ Informes
- ☐ Relatórios
- ☐ Outros. Especifique

10. Na sua opinião, com que finalidade e com que frequência são solicitadas outras informações para complementarem os processos?

(3) sempre      (2) de vez em quando      (1) raramente      (0) nunca

- ☐ Tomar a de decisão correta
- ☐ Tomar a decisão com justiça
- ☐ Reduzir a incerteza
- ☐ Agir com segurança
- ☐ Controlar as ações
- ☐ Pesquisar ações passadas para compreender o presente
- ☐ Outras. Especifique

11. As informações que são solicitadas satisfazem as necessidades do CA?

- ☐ Na sua totalidade
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não é obtida
- ☐ Outros. Especifique

12. Quais problemas ocasionam aos processos, a falta das informações solicitadas para as tomadas de decisões?

- ☐ Precisam ser reformulados novamente
- ☐ São retirados da pauta
- ☐ Sofrem atrasos
- ☐ São cancelados
- ☐ Outros. Especifique

---

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM RESPONSÁVEIS PELOS ARQUIVOS DOS SETORES DETENTORES DAS INFORMAÇÕES ORGÂNICAS CONSIDERADAS ESTRATÉGICAS

1) Nome do Arquivo

---

---

---

---

2) Qual é a função desses documentos na UEL?

---

---

---

---

3) Como é o procedimento para organizar os documentos neste arquivo?

---

---

---

---

4) Como é feita a recuperação das informações neste arquivo?

---

---

---

---